

**GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS E MARKETING DE
RELACIONAMENTO: PROXIMIDADES E DISTANCIAMENTOS TEÓRICOS
NUMA PERSPECTIVA INTEGRADA**

Gabriela Porfírio Jacomino, UEM, gpjacomino@gmail.com

Profa. Dra. Sandra M. S. Bánkuti, UEM, sandraschiavi@gmail.com

Prof. Dr. Francisco Giovanni David Vieira, UEM, fgdvieira@yahoo.com

RESUMO

O estudo buscou identificar proximidades e distanciamentos teóricos entre as abordagens de gestão da cadeia de suprimentos (GCS) e do marketing de relacionamento *B2B*, tanto como forma de colaborar com a literatura no que diz respeito à integração entre ambas as abordagens, quanto como forma de desfazer a noção de separação entre elas no contexto estratégico de cadeias produtivas e de marketing. Observou-se que as abordagens de GCS e do relacionamento com o cliente são baseadas numa perspectiva estratégica de criação de valor ao cliente e vantagens competitivas sustentáveis no mercado. Assim, a gestão integrada de ambas corresponde a um processo chave na formação e manutenção de relacionamentos coordenados e colaborativos entre empresas, seus fornecedores e clientes, intermediada pela tecnologia da informação (TI). Apesar do foco nos laços verticais entre empresas, reforçado pela perspectiva *B2B*, as ações e estratégias tomadas por uma empresa focal na cadeia de suprimentos pode impactar o desempenho de outras empresas fora do relacionamento díade que esta mantém, configurando uma perspectiva de rede. Sobretudo, o estudo de caso buscou reforçar tais concepções com base no aporte teórico delineado, enfatizando a relevância de uma abordagem complementar e sinérgica entre a GCS e do marketing de relacionamento.

Palavras chave: Gestão da cadeia de suprimentos; Marketing de relacionamento; Relacionamento interorganizacional; Relacionamento *B2B*.

1 Introdução

A intensificação da concorrência e a globalização dos mercados são tendências relevantes que caracterizam a densidade dos relacionamentos cooperativos entre empresas, reforçando a interdependência entre suas competências e impelindo a necessidade de maior coordenação coletiva das ações adotadas por cada uma dentro de um ambiente cooperativo (Britto, 2002). Além disso, a consolidação do paradigma tecnológico, apoiado pelo surgimento de novas tecnologias que facilitam o fluxo de informações e a comunicação entre empresas, permite a interação entre os agentes interessados, salientando a cooperação coletiva (Britto, 2002).

A gestão da cadeia de suprimentos (GCS) caracteriza-se pela interação e coordenação de atividades e processos de negócios por meio de ligações intra e interorganizacionais que abrangem desde os fornecedores até os clientes dispostos em vários níveis (Christopher, 1992; Cooper, Lambert, & Pagh, 1997; Trienekens, 2011; Omta & Hoenen, 2012). Essa interação, sobretudo, é intermediada pela troca de conhecimentos e informações sobre os participantes, permitindo-os atender às demandas e gerar vantagens competitivas sustentáveis. Tal processo e suas particularidades evidenciam a importância dos relacionamentos entre empresas e reforçam que a interdependência de suas competências e a coordenação coletiva de suas ações podem gerar benefícios mútuos e valor para os clientes.

Em paralelo à GCS, a gestão do relacionamento com clientes (GRC) consiste em uma abordagem de cunho estratégico que visa criar, desenvolver e aperfeiçoar as relações com clientes potenciais para a empresa focal, sendo estas de caráter comercial entre parceiros econômicos, prestadores de serviços e clientes em diferentes níveis do canal de marketing e do ambiente de negócios em geral (Christopher & Payne, 2005). Esses laços são formados por meio de interesses comerciais entre os agentes envolvidos na relação de troca *business-to-business*, os quais podem ocorrer com fornecedores, compradores, parceiros laterais (ONGs, concorrentes e governo) e parcerias internas (unidades de negócio, empregados, departamentos funcionais) (O'Malley & Tynan, 2005).

Autores como Demo et al (2015), Royer (2009), Baker (2005), Christopher e Payne (2005), McKenna (1999) sugerem que a nova ênfase da GRC deve estar na retenção do cliente e não somente na conquista de novos. Para eles, a abordagem aparece como um novo paradigma que evidencia a necessidade de formar relações duradouras com clientes baseadas em serviço e qualidade, representando uma abordagem de marketing desenvolvida por meio da TI.

Ainda, o acesso ao mercado pode ser facilitado ou dificultado pela estrutura da cadeia de

suprimentos e a forma como seus atores estão arrançados (Trienekens, 2011). De acordo com Trienekens (2011), a orientação para o mercado deve estar presente em várias partes da cadeia, sendo que todas as partes devem se mobiliar para atender às demandas do mercado final. Para o autor, quanto mais heterogêneo for mercado, mais atividades orientadas a ele ocorrerão a montante da cadeia, sendo que o acesso às informações desse mercado, bem como a capacidade de traduzi-las e atender suas demandas são pontos-chaves para as empresas ao longo da cadeia de suprimentos (Trienekens, 2011).

Todavia, apesar da maioria dos estudos nesse âmbito se concentrarem nas relações de mercado, pouca atenção é dada ao ambiente de negócios em que os atores da cadeia operam. Nesse sentido, enfatiza-se a relevância em abordar o marketing no contexto de cadeias produtivas, uma vez que as abordagens de GCS e marketing *B2B* estão voltadas para o mercado, mas suas complementaridades ainda são pouco exploradas, principalmente levando em conta o mercado em que a cadeia atua.

O papel da interligação entre ambas as abordagens é imprescindível, uma vez que o marketing de relacionamento com o cliente volta-se para a satisfação da demanda e determina a chave para atendê-la de maneira mais ágil e confiável (Christopher & Payne, 2005; Christopher, Payne, & Ballantyne, 2013), ao passo que a GCS enfatiza o funcionamento da cadeia de suprimentos para atender ao cliente da mesma forma, de modo rápido e seguro. A integração sinérgica entre as abordagens GCS e do marketing de relacionamento pode gerar ganhos superiores em comparação àqueles conseguidos por meio de uma abordagem isolada.

Haja vista que em contextos estratégicos existem interfaces de complementaridades teóricas entre as abordagens de GCS e do marketing de relacionamento *B2B*, e dado o caráter inusitado da exploração dessas complementaridades entre ambas, esse estudo procura fazer uma incursão a esse respeito em dois momentos: em um primeiro teoricamente, pela articulação de uma discussão teórica sobre o assunto, e em um segundo empiricamente, por meio de um estudo de caso ilustrativo sobre a questão.

Para tanto, o artigo se encontra estruturado da seguinte forma: logo na próxima sessão é trazida a descrição da metodologia de pesquisa utilizada, seguida das principais contribuições da literatura de GCS e de marketing de relacionamento *B2B*; posterior a isso, apresenta-se as principais complementaridades entre as teorias estudadas e um estudo de caso que as ilustram, seguidos, por fim, das considerações finais.

2 Procedimentos Metodológicos

Diante da base teórica delineada e dos objetivos propostos, o presente estudo caracterizou-se como qualitativo descritivo (Vieira, 2004) e buscou entender as complementaridades entre as abordagens de GCS e do marketing de relacionamento, apresentando e discutindo suas proximidades e distanciamentos teóricos. Ainda, a principal técnica da pesquisa foi o estudo bibliográfico, que compreende a leitura, seleção das fontes, fichamento e arquivo dos assuntos de interesse para a pesquisa, tendo em vista explorar e conhecer as contribuições teóricas sobre o tema em pauta (Trujillo, 1982).

Para fornecer instrumental analítico consistente, a pesquisa bibliográfica foi realizada com base em fontes secundárias, isto é, conteúdos publicados em livros, periódicos, revistas eletrônicas, anais de eventos científicos, entre outros materiais disponíveis para acesso do público em geral (Moresi, 2003; Barquette & Chaoubah, 2007; Prodanov, 2013). Artigos de revistas científicas e livros-textos foram utilizados para compor a base teórica.

O estudo bibliográfico buscou rever as principais características das abordagens de GCS e do marketing relacionamento *B2B*, com o intuito de proporcionar uma nova visão acerca dos fenômenos estudados: a integração entre ambas as abordagens. As informações foram levantadas para análise como forma de compreender as características de cada uma, sintetizando à posteriori os principais pontos identificados. Tais particularidades e complementaridades entre elas foram registradas, relacionadas e analisadas com os dados da própria realidade, sem manipulação ou indução dos mesmos.

Como forma de ilustrar a interface entre as abordagens de GCS e do relacionamento com clientes, foi apresentado um caso de uma empresa localizada em uma cidade da Região Sul do Brasil, a empresa Alfa. Para tanto, as informações foram obtidas a partir da realização de entrevista semiestruturada (Gaskell, 2002) com o gestor da empresa. O roteiro continham perguntas que tratavam sobre a GCS e marketing de relacionamento.

Por fim, após a coleta, as informações foram analisadas e interpretadas à luz das considerações de ambas as abordagens, levando em conta algumas questões: quantidade de parceiros (fornecedores e clientes) da empresa Alfa; o processo de compra organizacional e os principais responsáveis; as parcerias indiretas da empresa; o compartilhamento de informações e tecnologia; os investimentos em TI e a dependência de recursos entre parceiros; as estratégias utilizadas para reter clientes, entre outras. Com essas informações, buscou-se ilustrar o relacionamento da empresa Alfa na cadeia de suprimentos.

3 Gestão da Cadeia de Suprimentos (GCS)

Os arranjos interorganizacionais possuem origem nas relações interfirmas, cujo suporte é a cooperação e colaboração coletiva com o intuito de alcançar níveis diferenciados de competitividade interorganizacional (Begniss, Pedrozo, & Estivalette, 2008). De modo complementar, a consolidação do paradigma tecnológico, apoiado pelo surgimento de novas tecnologias que facilitam o fluxo de informações entre empresas, permite e facilita a interação entre os agentes interessados, reforçando a perspectiva de cooperação coletiva (Britto, 2002). Conforme Cooper, Lambert e Pagh (1997), Omta e Hoenen (2012) e Harland (1996) argumentam, o termo “*supply chain management*” (gestão da cadeia de suprimentos) apareceu na literatura por volta dos anos de 1980. Nos primeiros estudos, o uso desse termo buscou enfatizar a redução dos estoques dentro e por meio das empresas, sendo tal perspectiva ampliada posteriormente, abordando a gestão da cadeia de suprimentos como uma logística através das fronteiras interorganizacionais (Cooper et al., 1997; Macbeth & Ferguson, 1993). O amplo escopo de definições acerca da GCS destaca a integração e a coordenação de funções e processos de negócios dentro das organizações e através de toda a cadeia de suprimentos, por meio de ligações a montante e a jusante, ou seja, por meio da logística de materiais e de informação do fornecedor até o usuário final (Christopher, 1992; Cooper et al., 1997; Cooke, 1997; Mentzner, 2001; Alfalla-Luque & Medina Lopez, 2009; Omta & Hoenen, 2012). Tal definição geral inclui atividades como gestão de sistemas e operações, compras, armazenamento, gestão de estoques, transporte e serviço ao cliente, além de esforços cooperativos entre membros da área de produção, pesquisa e desenvolvimento, marketing e vendas, *design* de produto etc. (Omta & Hoenen, 2012). Além disso, Spekman, Kamauff e Myhr (1998) mencionam que a gestão da cadeia de suprimentos representa uma mudança de paradigma, estendendo seu conceito para cooperação e concorrência. Tendo isso em vista, Cooper et al. (1997) assinala que a gestão da cadeia de suprimentos repousa sobre algumas suposições fundamentais, como as operações de gestão interorganizacional, os sistemas de integração e o compartilhamento de informação. Para os autores, o objetivo da GCS consiste na diminuição da quantidade de recursos para oferecer o nível necessário de serviço ao consumidor alvo. Sob esse aspecto, diferentes formas de relacionamento intra e interempresas são apropriadas (Cooper et al., 1997). Cooper et al. (1997) propõem um quadro conceitual da gestão da cadeia de suprimentos que engloba três elementos principais: processos de negócios, componentes administrativos e a

estrutura da cadeia. Segundo os autores, os processos de negócios correspondem às atividades que produzem valor ao consumidor final, os componentes dizem respeito àqueles pelos quais os processos são estruturados e administrados, e a estrutura refere-se à configuração das empresas dentro da cadeia de suprimentos (Cooper et al., 1997).

No mesmo sentido, Christopher (1992) e Harland (1996) propõem que a GCS também leva em conta alguns aspectos de rede como a posição competitiva; os elementos que a compõe; sua estrutura e desempenho nos diferentes níveis da rede. Portanto, cada empresa dentro da cadeia possui um conjunto de funções que pode estar atrelado aos processos-chave da cadeia de suprimentos como um todo (Cooper et al., 1997).

Assim, três perspectivas importantes na gestão da cadeia de suprimentos são destaque: a estrutural, a relacional e a governamental (Omta & Hoenen, 2012). Na visão estrutural, a empresa focal possui ligações com uma rede de fornecedores e clientes em toda a cadeia de suprimentos (Omta & Hoenen, 2012), sendo preciso identificar aqueles primários e de suporte, distinguir laços horizontais e verticais, bem como apontar os diferentes tipos de processos que ocorrem na cadeia (Omta & Hoenen, 2012). A figura 1 ilustra a estrutura da cadeia de suprimentos, sinalizando os laços diretos e indiretos entre seus membros.

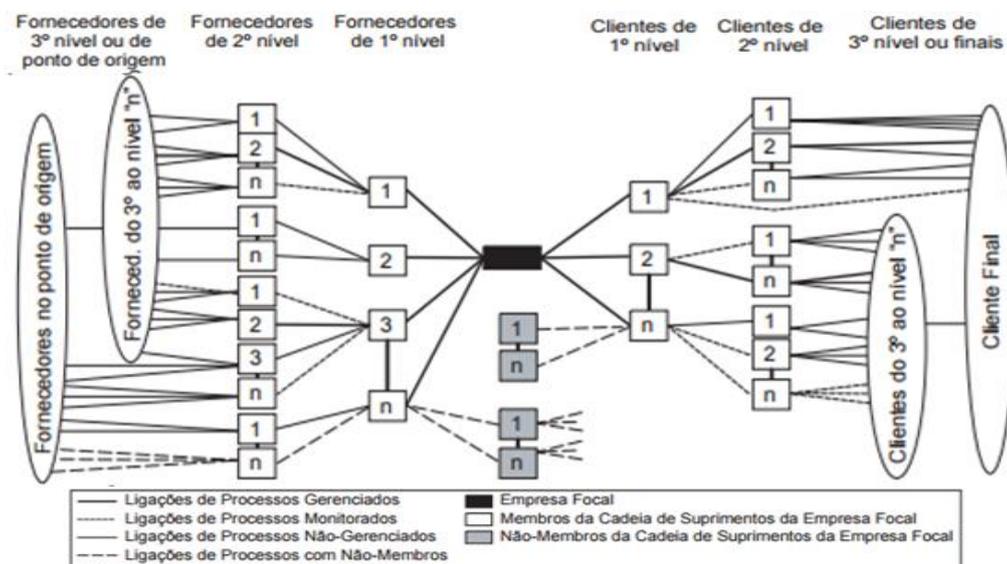


Figura 1. Estrutura da cadeia de suprimentos. Adaptada de: *Issues in Supply Chain Management*, por Lambert, D. M.; & Cooper, M. C., 2000, p. 79. *Industrial Marketing Management*.

Já, a perspectiva relacional busca avaliar a posição relativa da empresa no contexto de sua cadeia de suprimentos e a criação de rendas relacionais a partir dos ativos específicos da relação, das rotinas de compartilhamento de conhecimento, das capacidades e recursos complementares e da governança efetiva, que adicionam valor e são gerados a partir da

cooperação interorganizacional (Omta & Hoenen, 2012).

Por sua vez, a última perspectiva fornece cinco tipos de governança da cadeia de suprimentos global, que são aplicáveis também para cadeias regionais e locais: de mercado, modular, relacional, cativa e hierárquica, sendo que a forma mais adequada é escolhida a partir da complexidade das transações, da habilidade dos fornecedores em codificar o conhecimento e da capacidade destes em cumprir com os requisitos demandados (Gereffi, Humprey, & Sturgeon, 2005; Dolci & Maçada, 2011; Omta & Hoenen, 2012).

Além disso, Chang et al. (2012), Farina e Zylbersztajn (2003), Lazzarini, Chaddad e Cook (2001), Gulati, Nohria e Zaheer (2000), Jarillo (1988) trabalham com a abordagem de redes, enfatizando relações verticais, horizontais e transversais entre empresas. Nesse contexto, uma cadeia de suprimentos pode ser considerada como uma forma de rede de suprimentos, na qual as relações interorganizacionais a montante e a jusante com a empresa focal ocorrem de forma diádica (Farina & Zylbersztajn, 2003).

Noutra perspectiva, Jarillo (1988) e Chang et al. (2012) salientam que o ambiente de rede formado por atores, recursos e atividades é responsável por formar e selecionar parceiros valiosos e limitados a montante e a jusante, buscando gerar recursos de rede e valor aos clientes, dado que a vantagem competitiva de uma empresa é decorrente de seu relacionamento com sua própria rede de cadeia de suprimentos.

Além disso, Lazzarini et al. (2001) introduz o conceito de análise de rede de cadeias de suprimentos, o qual fornece instrumentos para mapear a estrutura das relações ou “laços” interorganizacionais a partir do reconhecimento de que a estrutura de rede limita as ações da empresa, ao mesmo tempo em que é moldada por elas. Segundo os autores, a análise de rede se interessa pelas relações horizontais e transversais entre empresas pertencentes a uma indústria ou um grupo particular, ao passo que a análise da cadeia de suprimentos apresenta como principais fontes de valor, a otimização da produção e operações, a redução dos custos de transação e a apropriação dos direitos de propriedade numa relação entre parceiros.

As redes permitem as firmas reunirem informações importantes acerca de seus potenciais parceiros, habilitando-os a aprender sobre cada uma de suas capacidades, fortalecendo seus laços, gerando confiança e reduzindo a assimetria de informação que aumenta os custos de contratação (Gulati et al., 2000). Sobretudo, as relações díades em redes não são estritamente competitivas nem cooperativas, mas envolvem vários motivos que englobam interesses privados e comuns de cada parceiro (Gulati et al., 2000). O quadro 1 sintetiza os principais pontos teóricos da abordagem de GCS.

- As cadeias de suprimentos são um conjunto sequencial de operações organizadas verticalmente, que representam estágios sucessivos de criação de valor.
- A GCS envolve diversos estágios de integração e coordenação intra e interorganizacional, por meio de ligações a montante e a jusante, abrangendo desde fornecedores dos fornecedores até clientes dos clientes.
- A GCS inclui o fluxo bidirecional, contemplando materiais, serviços e informações, bem como abrange atividades de gestão de sistemas e operações, compras, armazenamento, gestão de estoques, transporte e serviço ao cliente, além de esforços cooperativos entre participantes de áreas de produção, P&D, marketing e vendas etc.
- A GCS repousa sobre algumas suposições fundamentais: operações de gestão interorganizacional, os sistemas de integração e o compartilhamento de informação. Seu objetivo consiste em gerar alto valor para o cliente a partir do uso adequado dos recursos e da redução dos custos a eles relacionados.
- A GCS engloba três perspectivas fundamentais: a estrutural, a relacional e a governamental. Na estrutural, destaca-se a empresa focal com ligações com uma rede de parceiros. Na relacional, procura-se avaliar a posição relativa que a empresa focal ocupa na cadeia de suprimentos e a criação de valor por meio da cooperação interorganizacional entre os parceiros envolvidos. Na governamental, destacam-se cinco tipos de governança que são escolhidas por empresas a partir da complexidade das transações, da habilidade de codificar o conhecimento e a capacidade dos fornecedores em cumprir com as demandas requeridas.
- Na análise da cadeia de suprimentos, a abordagem volta-se para a criação de valor e para as relações verticais, sendo que as principais fontes de valor identificadas são a otimização da produção e operações, a redução dos custos de transação e a apropriação dos direitos de propriedade.
- A cadeia de suprimentos privilegia relações verticais, ao passo que as redes se preocupam com laços horizontais e transversais. A cadeia de suprimentos é um tipo especial de rede na qual os relacionamentos interorganizacionais entre fornecedores e compradores ocorrem de forma diádica.
- Sabendo que a colaboração interorganizacional não ocorre somente por laços verticais, mas também por horizontais e transversais, a vantagem competitiva de uma empresa é decorrente da relação com sua própria rede de cadeia de suprimentos.
- Redes densas e laços fortes facilitam a construção da confiança, criam normas sociais e permitem a cooperação intra e interorganizacional. Redes esparsas e laços fracos geram informações e impulsionam a inovação e a criação de oportunidades para novos entrantes da rede.
- As redes permitem que as empresas reúnam informações importantes sobre seus potenciais parceiros, habilitando-os a aprender sobre cada uma de suas capacidades, fortalecendo seus laços e gerando confiança mútua. Além disso, ajudam a reduzir a assimetria de informação que aumenta os custos de contratação da rede de cadeias.

Quadro 1. Síntese dos principais pontos da abordagem GCS. Fonte: Jarillo, 1988; Christopher, 1992; Macbeth & Ferguson, 1993; Harland, 1996; Cooper et al., 1997; Cooke, 1997; Lambert & Cooper, 2000; Gulati et al., 2000; Mentzner, 2001; Lazzarini et al., 2001; Britto, 2002; Farina & Zylbersztajn, 2003; Begnis, Pedrozo, & Estivalete, 2008; Alfalla-Luque & Medina Lopez, 2009; Trienekens, 2011; Omta & Hoenen, 2012; Chang et al., 2012.

4 Marketing de Relacionamento e B2B

A abordagem sobre o marketing de relacionamento baseada na criação e manutenção de relacionamentos, surgiu no final da década de 1970 (Baker, 2005; O'Malley & Tynan, 2005) a partir da necessidade de abordagens mais sensíveis a determinados contextos e culturas, uma vez que o paradigma da gestão do *mix de marketing* já não era mais suficiente para responder a essas questões. De acordo com Sheth e Parvatiyar (2002), Christopher e Payne (2005) e Payne (2006), o marketing de relacionamento caracteriza uma mudança de paradigma dos conceitos de marketing, mudando a orientação focada na conquista de clientes para a ênfase na retenção destes (Demo, Fogaça, Ponte, Fernandes, & Cardoso, 2015).

Com isso, O'Malley e Tynan (2005) definem marketing de relacionamento como as relações de caráter comercial entre parceiros econômicos, prestadores de serviços e clientes em diferentes níveis do canal de marketing e do ambiente de negócios no qual se inserem. Por sua vez, Gordon (1998) e Parvatiyar e Seth (2000) argumentam que marketing de relacionamento consiste em um processo constante que identifica e cria novos valores com clientes e compartilha benefícios mútuos, envolvendo atividades cooperativas e colaborativas na relação entre parceiros. Além disso, McKenna (1999) propõe que o marketing de relacionamento prioriza a retenção dos clientes mais lucrativos, reforçando que o desenvolvimento de estratégias de marketing de relacionamento não compete somente ao marketing.

Estudos realizados pelo grupo de pesquisa da IMP (O'Malley & Tynan, 2005) mostram que os relacionamentos são essenciais para facilitar transações interorganizacionais, e que a interação entre compradores e vendedores é intrínseca à construção e manutenção de relacionamentos duráveis entre eles, uma vez que ambos podem ser igualmente ativos na relação de troca para prover benefícios mútuos. Esses estudos ainda indicaram que o ambiente e a atmosfera de negócios influenciam as transações comerciais realizadas entre parceiros e afetam a forma como a cooperação, a adaptação e a institucionalização ocorrem.

Nesse contexto, variáveis como confiança, compromisso, cooperação, comprometimento, metas comuns, satisfação com o desempenho, adaptação, vínculos sociais e estruturais, tecnologia compartilhada, interdependência e benefício mútuo são essenciais para compreender e sustentar laços entre parceiros (O'Malley & Tynan, 2005; Wilson, 1995). Além disso, alguns relacionamentos são formados para diminuir a incerteza e agregar valor, envolvendo a necessidade de obter lucros, equilíbrio de poder, reciprocidade, eficácia de operações e atividades entre potenciais parceiros (O'Malley & Tynan, 2005).

Satisfazer clientes e mantê-los para aumentar o valor de duração de sua fidelidade é a chave da rentabilidade e o imperativo do marketing de relacionamento, cujos componentes básicos são qualidade, serviços ao cliente e pós-marketing. O marketing de relacionamento pode assim ser entendido como a tarefa de criar forte lealdade dos consumidores. Seu objetivo é a retenção de clientes e sua essência o diálogo (Royer, 2009, p. 6-7).

Em mercados cada vez mais competitivos, entender as relações *B2B* se torna fundamental, dado que as transações comerciais são significativas, e a perda de um cliente pode impactar a lucratividade daqueles envolvidos (Lamarca et al. 2014). Os relacionamentos mantidos pela empresa focal com seus fornecedores e clientes são intermediados, basicamente, pela interação, dependência e confiança bilateral entre eles (Turnbull & Leek, 2005).

Geralmente, pessoas especializadas fazem parte de grupos responsáveis por compras, e são influenciadas por determinantes de mercado, da própria empresa, do produto, do ambiente, do processo e dos objetivos de compra (Turnbull & Leek, 2005). Além disso, a lealdade dos clientes em relacionamentos que promovem benefícios recíprocos gera valor fundamental para uma transação do tipo *B2B* (Lamarca et al. 2014).

Em vista disso, Turnbull e Leek (2005) destacam a importância de entender como ocorre o processo de compra organizacional, de modo a permitir o desenvolvimento de uma estratégia adequada de marketing *B2B*. Esse entendimento compreende saber os principais participantes da compra, os processos e procedimentos seguidos para escolher e avaliar ofertas competitivas, as fontes de informação e os critérios de decisão de compra utilizados, bem como os principais relacionamentos que existem com outros fornecedores e compradores (Turnbull & Leek, 2005). Além disso, destacam ainda que empresas concorrentes, agências de regulação, governo e outras instituições podem impactar o desempenho da empresa individual e o seu relacionamento com outras (Turnbull & Leek, 2005).

Portanto, entender também o processo de compra pode ser importante para estabelecer planejamentos estratégicos do marketing *B2B*, identificando setores lucrativos e atendendo as necessidades dos clientes (Turnbull & Leek, 2005). Para isso, Turnbull e Leek (2005) afirmam que gestores de marketing são responsáveis pela gestão de um portfólio de fornecedores e clientes diretos e indiretos. O marketing *B2B* se configura por processos de interação complexos, levando em conta a dependência tecnológica e financeira em mercados desse tipo, e seus esforços levam ao envolvimento e às trocas extensivas por longos períodos (Turnbull & Leek, 2005; Lamarca et al., 2014; Michel, Naudé, Salle, & Valla, 2002).

- A abordagem do marketing de relacionamento enfatiza as relações de caráter comercial entre diferentes tipos de parceiros.
- A confiança no marketing de relacionamento é fundamental para o desenvolvimento de relações saudáveis e redução de custos nas transações. Os relacionamentos são essenciais para facilitar trocas interorganizacionais, e a interação entre parceiros é fundamental para a construção e manutenção de relacionamentos duráveis entre eles.
- A satisfação e retenção de clientes são chaves para a rentabilidade e fatores imperativos para o marketing de relacionamento. Por isso, confiança, compromisso, cooperação e benefício mútuo são elementos essenciais para compreender e sustentar relacionamentos comerciais entre parceiros.
- As transações de valor econômico envolvidas nas relações *B2B* são caras e a perda de um cliente pode impactar a lucratividade dos parceiros envolvidos. Assim, para desenvolver uma estratégia de marketing *B2B* é imprescindível entender o processo de compra organizacional bem como gerenciar os participantes envolvidos nas trocas.
- Os gestores de marketing devem gerir um conjunto de relacionamentos com seus clientes e fornecedores, uma vez que as ações de uma organização disposta em rede pode influenciar o comportamento de outras organizações com as quais possuem ligações diretas ou indiretas.
- Os relacionamentos com os clientes são tão importantes quanto àqueles que as empresas têm com os consumidores, e assim, ambos precisam ser integrados e embasados a partir da gestão da cadeia de suprimentos.
- Na perspectiva do marketing, o processo de gestão da cadeia de suprimentos destaca que o modo pelo qual a empresa atende à demanda e presta serviços aos seus clientes representa a base essencial para a manutenção e sucesso das relações. Sobretudo, concorrentes, agências regulatórias, governo e outras instituições podem impactar o desempenho da empresa e as relações que possuem.
- A cadeia de suprimentos na perspectiva do marketing de relacionamento deve ser gerenciada por um processo de negócio horizontal que conecta com a organização, estendendo-se dos clientes até a base de fornecedores. Deve ser feita como uma empresa ampliada, partindo do cliente do cliente, passando pelas funções e operações internas da empresa até chegar ao fornecedor do fornecedor.
- Visões baseadas de marketing e gestão de serviços destacam a percepção do consumidor como fator essencial em uma relação. Logo, se as partes envolvidas na relação desejam desenvolver relações mais próximas, devem, portanto, identificar e preencher as lacunas de percepção do cliente desde o início, a partir de uma abordagem cooperativa entre os agentes.
- Na relação comprador-fornecedor, o fabricante possui o gerenciamento do seu estoque, uma vez que o fornecedor passa a gerenciar o estoque do seu cliente, de modo a gerar benefícios mútuos entre eles. Isso pode ser facilitado pelo compartilhamento de informações por meio da TI.

Quadro 2. Síntese dos principais pontos da abordagem de marketing de relacionamento. Fonte: Gordon, 1998; McKenna, 1999; Michel, Naudé, Salle, & Valla, 2002; Parvatiyar & Seth, 2000; Turnbull & Leek, 2005; O'Malley & Tynan, 2005; Christopher & Payne, 2005; Baker, 2005; Christopher, Payne, & Ballantyne, 2013; Lamarca et al., 2014; Demo et al., 2015.

5 Proximidades e Distanciamentos Teóricos entre as Abordagens de GCS e de Marketing de Relacionamento *B2B*

De forma paralela à abordagem de GCS, a gestão do relacionamento com clientes (GRC) consiste em uma abordagem de cunho estratégico que visa criar, desenvolver e aperfeiçoar as relações com clientes potenciais para a empresa focal, sendo estas de caráter comercial entre parceiros econômicos, prestadores de serviços e clientes dispostos em diferentes níveis do canal de marketing e do ambiente de negócios como um todo (Christopher & Payne, 2005).

Acerca do contexto de integração entre GRC e GCS, Christopher e Payne (2005) destacam que, cada vez mais, o gerenciamento do relacionamento com os clientes está sendo visto como uma abordagem de caráter estratégico que melhor auxilia na percepção e criação de valor ao cliente. Tais relacionamentos, para os autores, são tão importantes quanto àqueles que as empresas possuem com consumidores, sendo que ambos precisam ser integrados e embasados a partir da gestão da cadeia de suprimentos (Christopher & Payne, 2005).

De acordo com Christopher e Payne (2005) e Christopher, Payne e Ballantyne (2013), quanto mais as organizações reconhecem a importância da concorrência por capacidades, mais necessitam mudar o foco do negócio para a gestão de atividades ou processos fundamentais que geram tais capacidades. Dessa maneira, sobre o processo de GCS, os autores destacam que a forma como a empresa atende a demanda e presta serviços aos seus clientes representa a base essencial para a manutenção de suas relações. Para eles, esse processo de gestão descreve seu papel central na satisfação da demanda e, como princípio fundamental, (p.347) “deve ser gerenciada por um processo de negócio horizontal que conecta com a organização estendendo-se para cima até a base de fornecedores” (Christopher & Payne, 2005).

Ainda nesse contexto, a gestão do relacionamento com clientes combina a relevância da tecnologia da informação (TI) e as estratégias de marketing de relacionamento para gerar parcerias lucrativas sustentáveis (Christopher & Payne, 2005; Christopher et al., 2013). A chave de tal processo implica reconhecer os pedidos e os fluxos de informações do negócio, sendo que o princípio que rege qualquer organização comercial é gerar e cumprir com os pedidos solicitados pelos clientes (Christopher & Payne, 2005; Christopher et al., 2013).

Sobretudo, Christopher e Payne (2005) abordam que a ideia principal por trás da relação entre comprador-fornecedor é a manutenção de um inventário gerido pelo fabricante, sendo que o fornecedor passa a ser responsável por gerenciar o estoque do cliente para gerar benefícios mútuos entre eles. Dessa forma, (p.353) “a integração da logística com os fluxos de

informações da gestão do marketing de relacionamento com o cliente para cima e para baixo do canal de marketing passou a ser conhecida como gerenciamento da cadeia de suprimentos”, refletindo que gerenciar os relacionamentos mantidos pela organização é tão importante quanto gerir seus processos e funções internas, uma vez que são nas interfaces que os inventários, os atrasos e falhas de serviços são gerados (Christopher & Payne, 2005).

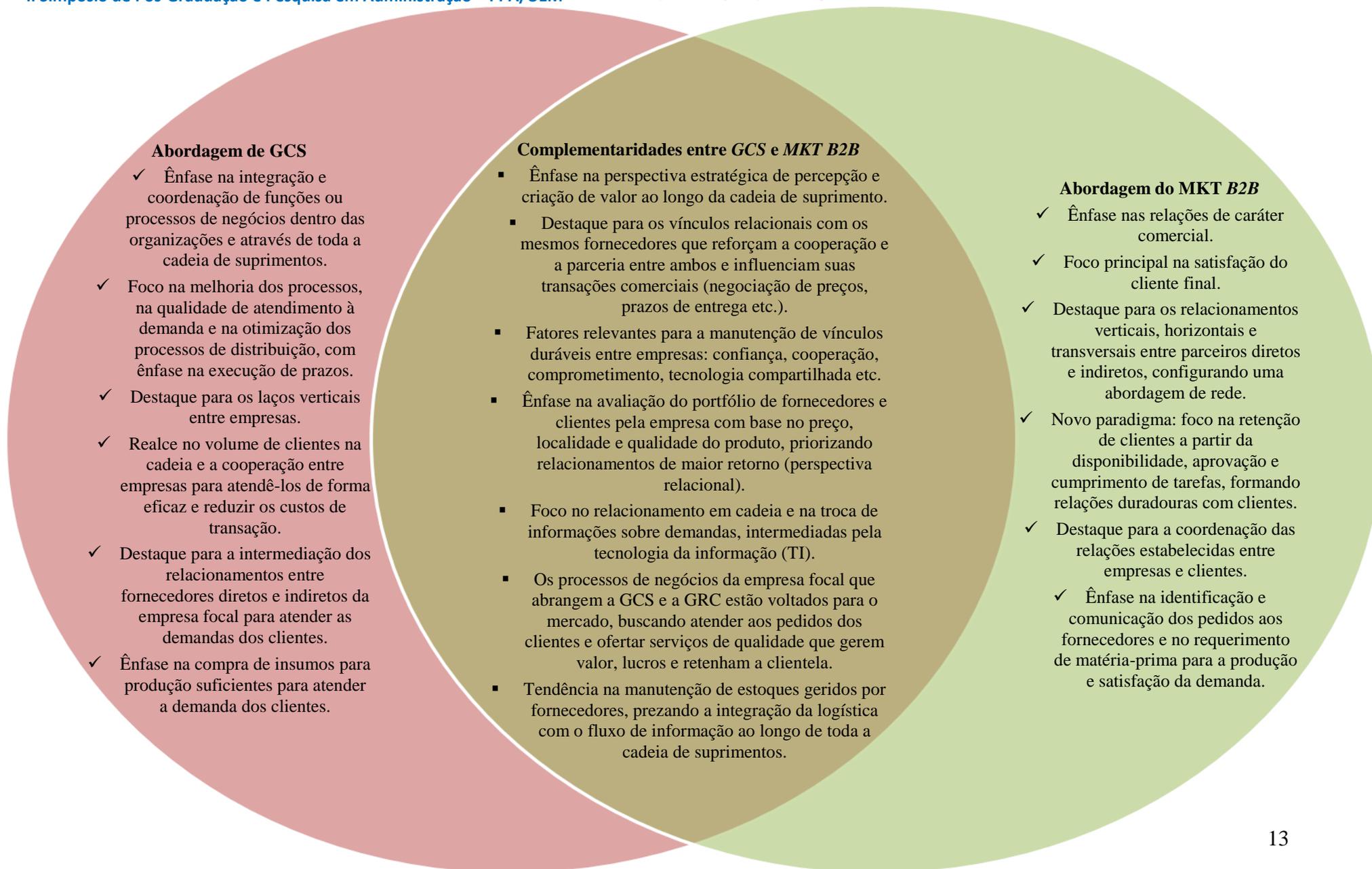
Os sistemas de gestão do relacionamento com clientes e da cadeia de suprimentos devem permitir a resposta rápida e flexível dos clientes individuais, de modo a proporcionar relações duradouras tanto por meio de produtos como também por serviços superiores (Christopher & Payne, 2005; Christopher et al., 2013) para gerar maior lucratividade na relação. Nesse sentido, a meta principal de ambos os sistemas é satisfazer os clientes e oferecer serviços de alta qualidade com custos reduzidos de troca, dado que a capacidade de conhecer e entender os requisitos de serviço dos clientes e suas diferenças pode auxiliar no desenvolvimento de estratégias dirigidas para retê-lo (Christopher & Payne, 2005).

Segundo Demo et al (2015), Royer (2009), Baker (2005), Christopher e Payne (2005), McKenna (1999), a gestão do relacionamento com clientes aparece como um novo paradigma que evidencia a necessidade de formar relações duradouras com clientes, o que representa uma abordagem de marketing desenvolvida por meio da TI. Assim, de modo que as atividades sejam realizadas de modo satisfatório, o papel da interligação entre ambas as abordagens é imprescindível, uma vez que o marketing de relacionamento com o cliente volta-se para a satisfação da demanda e determina a chave para atendê-la de maneira mais ágil e confiável (Christopher & Payne, 2005; Christopher et al., 2013).

O intuito dessa interligação é habilitar a organização a se tornar ágil na resposta à demanda, o que representa uma capacidade competitiva essencial (Christopher & Payne, 2005). Logo, tal habilidade exige ligações mais próximas para cima da cadeia, com clientes, e para baixo dela, com fornecedores, principalmente intermediadas pela troca de informações sobre as respectivas demandas. Ainda, Christopher e Payne (2005) destacam:

Está se tornando evidente que concorrer e sobreviver nos mercados voláteis de hoje requer processos de GRC e GCS capazes de prover altos níveis de disponibilidade e variedade de produtos, mas, ainda assim, de baixo custo e confiáveis e com altos níveis de serviço ao cliente (Christopher & Payne, 2005, p.355).

Conforme observado na literatura sobre GCS e marketing de relacionamento *B2B*, o contexto integrativo entre ambas as abordagens enfatiza uma perspectiva mais estratégica, principalmente voltada para a percepção e criação de valor aos clientes. O quadro 3 sintetiza os principais pontos de complementaridades entre ambas as teorias.



Enquanto a abordagem de GCS enfatiza a melhoria dos processos internos e a qualidade de atendimento à demanda, bem como destaca a compra de insumos suficientes para atender aos pedidos dos clientes, e a abordagem de marketing de relacionamento *B2B* salienta as relações de caráter comercial entre empresas e preza pela comunicação eficaz entre fornecedores e clientes, ambas se complementam ao enfatizar uma perspectiva estratégica de percepção e criação de valor que engloba toda a cadeia de suprimentos. Da mesma forma, enquanto uma destaca a captura de clientes e a outra procura garantir a fidelidade de seus parceiros, ambas concordam que confiança, cooperação, compartilhamento de tecnologia, entre outros são fatores imprescindíveis para a manutenção de relacionamentos duráveis e lucrativos.

Portanto, nota-se que a integração sinérgica entre as abordagens GCS e do marketing de relacionamento *B2B* pode gerar ganhos superiores em comparação àqueles conseguidos por meio de uma abordagem isolada.

6 Complementaridades entre GCS e marketing *B2B*: Um Caso Ilustrativo

De modo a ilustrar a forma como as ambas as teorias podem ser percebidas empiricamente, um estudo de caso da empresa Alfa é apresentado com o propósito descrever como a empresa opera sob as óticas da GCS e do marketing *B2B*, apontando proximidades e distanciamentos teóricos observados à luz das teorias em questão.

A Alfa caracteriza-se como uma empresa de pequeno porte, de natureza familiar e pertencente ao ramo de metalmecânica. Com o total de 25 funcionários, a empresa atua há mais de 30 anos no mercado e atende a clientes de diversos estados do país como PR, SP, RS, SC, MS, MT e MG. A empresa é um dos elos da cadeia de suprimentos para a produção de um determinado produto (que pode ser um componente de narguilé ou qualquer produto usinado), que é montado inteiramente pela empresa Beta, sua cliente direta.

Cada fornecedor é responsável pelo fornecimento de um tipo de matéria-prima que pode ser: tubos de inox, borrachas de fixação, esferas de inox, tarugos de alumínio ou outros acessórios. A maioria deles se localiza na mesma região da empresa, o que facilita a troca comercial e as questões logísticas envolvidas. Além disso, boa parte dos fornecedores atende aos pedidos da Alfa no prazo, principalmente por manter um estoque à pronta entrega de materiais.

Os fornecedores com os quais a Alfa possui relações comerciais são escolhidos e avaliados conforme os seguintes critérios: preço, disponibilidade de entrega e a qualidade do produto solicitado, nessa ordem, priorizando aqueles que se localizam na mesma região da empresa. A

procura surge a partir da necessidade de compra de matéria-prima para atender a demanda de seus clientes e da disponibilidade dos suprimentos solicitados para produção.

Como a compra de materiais ocorre conforme a demanda do seu cliente, a Alfa procura manter vínculos relacionais com os mesmos fornecedores, e somente quando estes não possuem capacidade técnica para atender aos critérios do produto ou fábri para atender a demanda, bem como não possuem o produto à pronta-entrega quando da solicitação imediata pelo cliente, a empresa procura outro fornecedor que atenda aos requisitos necessários. Isso reforça a cooperação e a parceria entre ambos, além de influenciar suas transações comerciais em termos de negociação de preços e prazos de entrega.

A empresa normalmente troca e compartilha conhecimento e tecnologia fabril com parceiros fidelizados e, dessa forma, valoriza a cooperação e a confiança entre eles e preza pela satisfação do cliente. Além disso, para auxiliar a comunicação com seus fornecedores diretos e indiretos, a Alfa iniciou a implantação de um sistema interno de informação sobre a produção fabril, o qual reúne dados sobre a quantidade de produtos acabados em estoque, matéria-prima disponível, pedidos dos clientes etc.

Este canal de comunicação tem como propósito compartilhar as informações com os fornecedores, a fim de avisá-los sobre as necessidades de insumo de produção conforme os pedidos realizados pelos clientes da Alfa. A ideia é que o fornecedor tenha conhecimento da demanda dos clientes da empresa, de forma de este possa manter um estoque de segurança para atender aos pedidos solicitados em tempo hábil.

Além disso, a empresa preocupa-se em reduzir os custos internos para oferecer um preço bom para o cliente e conquistar vantagens competitivas no mercado. A Alfa trabalha para reduzir os custos de propriedade do cliente, ao mesmo tempo em que busca reduzir custos internos da própria empresa. A fabricação e entrega de lotes menores de produtos são maneiras pelas quais a empresa procura fazer essa redução, mas, na maioria dos casos, as especificações de seus clientes definem o processo de fabricação, montagem, embalagem e entrega.

Por fim, é rara a situação em que a Alfa nega realizar algum trabalho solicitado pelo cliente, principalmente por aqueles com os quais possuem laços fortes. Assim, a disponibilidade e prontidão na aceitação de projetos para produção são esforços feitos pela Alfa e que facilitam a satisfação e retenção dos clientes. A cadeia de suprimentos completa na qual a Alfa está inserida possui cerca de 30 fornecedores, incluindo aqueles que fornecem matérias-primas, ferramentas, máquinas e outros serviços; além de atender uma quantidade aproximada de 25 clientes dispostos em diferentes regiões do país.

7 Considerações Finais

O estudo buscou compreender a interface entre as abordagens de gestão da cadeia de suprimentos e do marketing de relacionamento *B2B*, a partir da discussão das proximidades e distanciamentos teóricos de ambas. Notou-se que a integração entre as abordagens baseia-se em uma perspectiva estratégica, voltada para a criação de valor ao cliente e vantagens competitivas sustentáveis no mercado.

Por um lado, a abordagem de GCS enfatiza a integração e a coordenação de funções ou processos de negócios por meio de relacionamentos intra e interorganizacionais, destaca a melhoria dos processos de distribuição e qualidade, prioriza laços verticais entre empresas e salienta os planos de necessidades de insumos para cumprir com os pedidos dos clientes. Por outro lado, a abordagem de marketing de relacionamento *B2B* acentua as relações de caráter comercial entre parceiros, preza pela retenção de clientes, avulta a comunicação que perpassa toda a cadeia de suprimentos, ressalta uma abordagem de rede e enfatiza a satisfação do cliente final. Contudo, ambas se complementam em alguns aspectos como o destaque para os vínculos entre parceiros fidelizados; a ênfase na cooperação, confiança, comprometimento entre eles; o realce para o fluxo informacional que perpassa toda a cadeia de suprimentos; o foco na avaliação do portfólio de fornecedores e clientes pela empresa focal, entre outros.

O caso buscou ilustrar a integração das abordagens de GCS e marketing de relacionamento *B2B*, enfatizando suas principais complementaridades. A partir de uma gestão integrada e sinérgica de ambas as abordagens, ganhos mútuos entre fornecedores e clientes e vantagens competitivas sustentáveis ao longo da cadeia de suprimentos podem ser geradas.

Referências

Alfalla-Luque, R., & Medina-López, C. (2009). Supply Chain Management: Unheard of in the 1970s, core to today's company. *GIDEAO Research Group*. University of Seville, Spain.

Baker, M. J. (2005). O que é marketing? In: Baker, M. J. *Administração de marketing*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Barquette, S., & Chaoubah, A. (2007). *Pesquisa de marketing*. São Paulo: Saraiva.

Begniss, H. S. M., Pedrozo, E. A., & Estivaleta, V. de F. B. (2008, mai./ago.). Cooperação como estratégia segundo diferentes perspectivas teóricas. *Revista de Ciências da Administração*, 10(21), pp.97-121.

Britto, J. (2002). Cooperação Interindustrial e redes de empresas. In: Kupfer, D. Hasenclever, L. (Orgs.). *Economia Industrial. Fundamentos Teóricos e Práticas no Brasil*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Chang, C. W., Chiang, D. M., & Pai, F. Y. (2012). Cooperative strategy in supply chain networks. *Industrial Marketing Management*, 41(7), 1114-1124.

Christopher, M. (1992). *Logistics and Supply Chain Management*. London: Pitman Publishing.

Christopher, M.; Payne, A. (2005). Integração entre gerenciamento do relacionamento e gerenciamento da cadeia de suprimentos. In: Baker, M. J. *Administração de marketing*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Christopher, M.; Payne, A.; Ballantyne, D. (2013). *Relationship Marketing: Creating stakeholders value*. Taylor & Francis.

Cooke, J. A. (1997) *In this issue, supply chain management*, 1(1), p.3.

Cooper, M. C., Lambert, D. M., & Pagh, J. D. (1997). Supply chain management: more than a new name for logistics. *The international journal of logistics management*, 8(1), 1-14.

Crescitelli, E., & Ikeda, A. A. (2006). Marketing de relacionamento entre fabricantes e varejistas. *REGGE. Revista de Gestão*, 13(2), 55.

Demo, G., Fogaça, N., Ponte, V., Fernandes, T., & Cardoso, H. (2015). Marketing de Relacionamento (CRM): Estado da Arte, Revisão Bibliométrica da Produção Nacional de Primeira Linha, Institucionalização da Pesquisa no Brasil e Agenda de Pesquisa. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 16(5), 127-160.

Dolci, P. C., & Maçada, A. C. G. (2011, set.) Um modelo conceitual da governança da cadeia de suprimentos: analisando suas concepções e elementos sob a ótica das teorias de governança. *XXXV Encontro da ANPAD*. RJ.

Farina, E. M. M. Q., & Zylbersztajn, D. (2003). Economics of networks and patterns of competition in food and agribusiness. *Facultad de Economía, Administración y Contabilidad, Documento de Trabajo*, (03/027).

Gaskell, G. (2002). Entrevistas individuais e grupais. In: Bauer, M. W., & Gaskell, G. (ed.). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som* (pp. p. 64-89). Petrópolis: Ed. Vozes.

Gereffi, G., Humphrey, J., & Sturgeon, T. (2005). The governance of global value chains. *Review of international political economy*, 12(1), 78-104.

Gordon, I. (1998) *Marketing de relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e*

mantê-los para sempre (4ed) São Paulo: Futura.

Gulati, R., Nohria, N., & Zaheer, A. (2000). Strategic networks. *Strategic management journal*, 203-215.

Harland, C. M. (1996). Supply chain management: relationships, chains and networks. *British Journal of management*, 7(s1), S63-S80.

Jarillo, J. C. (1988). On strategic networks. *Strategic management journal*, 9(1), 31-41.

Lamarca, K. P., Sresnewsky, K., & Barreto, A. (2014, jan./jun.). Marketing de relacionamento: uma análise das relações *business-to-business* em varejistas multimarcas do segment *surfwear*. *Future Studies Research Journal*, São Paulo, 6(1), p. 111-131.

Lambert, D. M., & Cooper, M. C. (2000). Issues in supply chain management. *Industrial marketing management*, 29(1), 65-83.

Lazzarini, S., Chaddad, F., & Cook, M. (2001). Integrating supply chain and network analyses: the study of netchains. *Journal on chain and network science*, 1(1), 7-22.

Macbeth, D. K., & Ferguson, N. (1993) *Partnership Sourcing – Na integrated supply chain management approach*. London: Pitman Publishing.

McKenna, R. (1999). *Marketing de relacionamento*. Rio de Janeiro: Campus.

Mentzer, J. T., DeWitt, W., Keebler, J. S., Min, S., Nix, N. W., Smith, C. D., & Zacharia, Z. G. (2001). Defining supply chain management. *Journal of Business logistics*, 22(2), 1-25.

Michel, D., Naudé, P., Salle, R., & Valla, J-P. (2002) *Business-to-business marketing: Strategies and Implementation*. (2 ed). Lyon: Palgrave Macmillan.

Moresi, E. (2003). *Metodologia da Pesquisa*. Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação. Universidade Católica de Brasília – UCB. Brasília.

Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *The journal of marketing*, 20-38.

O'Malley, L., & Tynan, C. (2005) Marketing de relacionamento. In: Baker, Michael J. *Administração de marketing*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Omta, S.W. F., & Hoenen, S. J. (2012) Fundamental perspectives on supply chain management. *Journal on*

Chain and Network Science, 12(3) pp. 199-214.

Parvatiyar, A., & Sheth, J. (2000) The Domain and Conceptual Foundations of Relationship Marketing (Chapter 1) In: Sheth, J. N., & Parvatiyar, A. *Handbook of Relationship Marketing*, Sage Publications.

Payne, A. (2006) *Handbook of CRM: achieving excellence in customer management*. Oxford: Elsevier.

Prodanov, C. C., & Freitas, E. C. D. (2009). Metodologia do trabalho científico. *Novo Hamburgo: Feevale*.

Royer, R. (2009, out.) A função marketing no paradigma da personalização de produtos e serviços e da customização em massa. *XXIX Encontro Nacional de Engenharia de Produção*, Salvador, BA, Brasil.

Sheth, J. N., & Parvatiyar, A. (2002). Evolving relationship marketing into a discipline. *Journal of relationship marketing*, 1(1), 3-16.

Spekman, R. E., Kamauff Jr, J. W., & Myhr, N. (1998). An empirical investigation into supply chain management: a perspective on partnerships. *Supply Chain Management: An International Journal*, 3(2), 53-67.

Trienekens, J. H. (2011). Agricultural value chains in developing countries; a framework for analysis. *International Food and Agribusiness Management Review*, 14(2), 51-83.

Trujillo, A F. (1982) *Metodologia da pesquisa científica*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil.

Turnbull, P. W., & Leek, S. (2005) Marketing business-to-business: comportamento de compra, relacionamentos e redes organizacionais. In: Baker, M. J. *Administração de marketing*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Vieira, M. M. F. (2004) Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração. In: Vieira, M. M. F.; Zouain, D. M. (Orgs.) *Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática* (pp. 13-280). Rio de Janeiro: FGV.

Wilson, D. T. (1995). An integrated model of buyer-seller relationships. *Journal of the academy of marketing science*, 23(4), 335.